

ニーズの多様化と規制緩和の 進展に伴う経営戦略

和歌山企業の活性化を目指して

—平成9年度Bプロジェクト研究の中間報告—

チーフ 崎 山 頌 一

(和歌山社会経済研究所)

バブル経済崩壊以後、日本経済は限りなくゼロに近い低成長を余儀なくされており、もはや構造的に行き詰まっているとも言われている。和歌山に於いても経済成長は全国の数字よりもさらに低い水準をさまよっている。このような経済の閉塞感を打破するために、官民あげて新産業の育成、ベンチャー企業の育成が叫ばれ、いろいろな施策が採られている。この背景には「規制緩和」と「消費者ニーズの多様化」という大きな社会経済環境の変化がある。この変化に対応して、活力あるベンチャー企業を育成し、やる気のある企業に新分野への進出を促し、日本経済の活性復活を図ろうとするものである。国や地方の経済、とりわけ個々の企業にとって環境の変化に合わせて、自らを変革させていくことが成長・繁栄するうえで最も重要なことである。

我々は、この環境変化のうち「規制緩和」と「消費者ニーズの多様化」を現在の和歌山企業に大きな影響を与えるものであるとの認識のもと、和歌山の企業がこれに対応してどのような経営戦略に基づき、経営行動をとっているのか、その実体を把握し、合わせて今後どのようなことが必要なのかを調査するものである。

1. 規制緩和について

日本の経済が活力を失いかけている。その原因は、第1に、自動車に続く大型有望商品が出ていないこと。第2として福祉の拡大をはじめ種々の要因により財政状態が悪化していること。第3には製造業の多くが日本の高コスト体質により国際競争力が低下していること。以上の3点が指摘されている。日本の高コストから海外に工場を移転する、いわゆる産業の空洞化の問題もいわれている。工場等の海外移転はその企業が生き残るためには致し方のないところであるが、日本の国

家としては大問題である。製造業が国際競争力を失った国で繁栄を続けられた国は、世界には存在しない。このような日本経済の閉塞感を打破し、産業活性の復活を図る切り札として、規制緩和が出てきたのである。

日本では社会全般にわたり各種規制が多く存在し、これが民間の自由な事業の発想を阻害しているというのである。この規制の存在のため、新規事業への取り組みの発想が出てこない。また一面では既存業界の利益が確保されており、これが企業の効率化を遅らせ、国際競争力が低下している大きな原因となっている。この規制を緩和することにより、新規事業が生まれ新たな雇用が生まれ、周辺業界が発展する。また規制緩和は非効率な業界のリストラクチャリングをも促進し、真に国際競争力のある、活力ある産業に復活させる。

93年に細川内閣が発足した時、1ドル100円を切ろうとする状況のなかで、これに対応する経済政策として初めて「規制緩和」が打ち出された。93年9月には94項目、94年2月の行革大綱では数百項目の緩和策がそれぞれ打ち出された。94年7月には村山内閣は279項目の規制緩和策を閣議決定した。当初は遅々として進まなかった規制緩和も徐々に動き出し、今後、大きく進展するものと思われる。これまでの所、規制緩和の実施による大きな変化はないが、あえてあげると、新規の事業としては宅配便、地ビール、携帯電話、制度の改革では車検制度などいくつかが思い浮かぶ。

今後「規制緩和」が進展すると新規事業の誕生が多くなることが期待される。と同時に「規制緩和」はもう一つの面も押し進めることになる。それは、前にも述べた「既存事業のリストラ」を迫ることになる。既得権益を持つ業界にとっては、規制緩和により他の業態や業種からの参入が増え、競争が激化することは目に見えている。また需要そのものが減退することも予想される業界もある。いずれにしても日本の国家にとっては大競争、国際競争時代を迎え、産業全体が効率化を進め、国際競争力のある経済に転換する必要がある。そのためには大きな痛みを受ける産業、業界が発生することは避けては通れない。

また、各種の規制は消費者保護の側面も少なからずあった。この規制が緩和されることにより消費者保護が忘れられてはならない。消費者に支持されない企業は生きていけないので

ある。経営者のモラルも厳しく問われることになるであろう。

このように「規制緩和」は和歌山企業にとっても新たな事業への進出のチャンスでもあるし、また反面、今まで安泰であった業界にも厳しい環境が到来する可能性がある。この両面に対し、どのような経営戦略で経営を行うのか、和歌山の経営者の真の能力が試される時代である。

2. 消費者ニーズの多様化

規制緩和により新たに産業ができたり、新規参入者の増加により競争が激化することが想定される。新たな産業が成立するためには、そこで作り出される製品やサービスが消費者が買ってくれなければ商売として成り立たない。競争激化のなかで、誰が勝利するか決定権は、やはり、消費者側にある。つまり消費者に支持されないと、新産業も生まれないし、競争激化のなかで存続できない。企業の発展の最大の要素は「いかに優秀な技術を持っているか」ではなく、「いかに売れる製品又はサービスを提供できるか」である。従って、消費者ニーズを的確に把握し、それにあった物づくり、サービスの提供が重要なことは自明である。

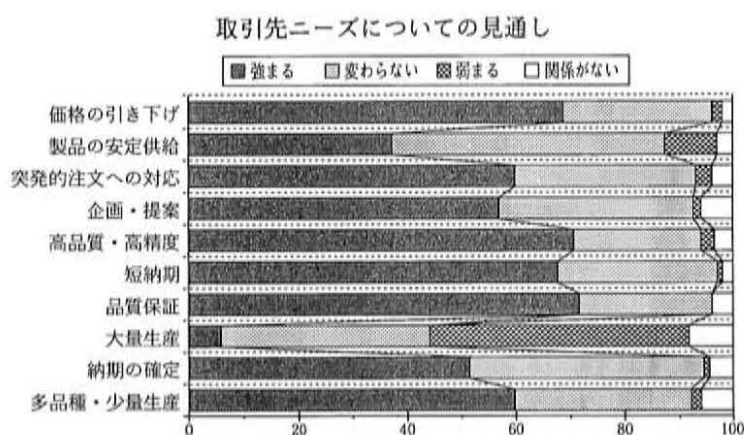
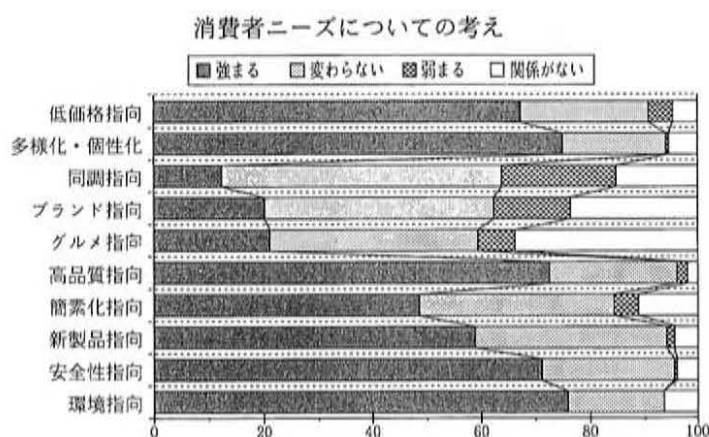
我々がこの研究のなかで業界関係者にお会いした中で「和歌山の企業は消費者ニーズに基づいた物づくりという考えがない」とか「和歌山の企業は相変わらずただ自社の技術で黙々と製品を作るだけ。自社で作っているものがどの様に使われているのか知らないところも多い」ということを何人かの人に聞かされた。

〈和歌山の製造業のニーズに対する考え〉

我々が和歌山の製造業に対し、「今後、消費者ニーズや取引先ニーズがどの様に変化するのか」についてアンケート調査を行った。この結果の一部を紹介したい。

自社の製品について、今後さらに強まる消費者ニーズは、多様化・個性化、環境指向、安全性指向、高品質指向、低価格指向が高い比率を示した。

取引先ニーズ（その企業の直接販売先のニーズ）では、品質保証、高品質・高精度、価格の引き下げ、等が高比率であった。大量生産製品のニーズは弱くなると回答したところが圧倒的に多い結果となっている。



これらのニーズに共通することは、低価格と高品質である。さらに、もはや大量生産の時代ではなく、消費者の様々な個性に合わせた、つまりニーズの多様化に合わせた個性的な製品づくりの時代といえる。より重要なことは和歌山の製造業の今後のニーズの捉え方ではなく、そのニーズに沿った経営戦略を採り、それに基づいた現実の企業行動はどうかである。

3. 和歌山の製造業の経営実態

「規制緩和」と「消費者ニーズの多様化」の進展の中で、和歌山の製造業はどのような経営戦略に基づいて企業行動をとっているのか、その経営実態を把握するために、アンケート調査を実施した。この結果について、和歌山の製造業の経営実態の一部を紹介する。なお、詳細な内容及び分析結果については、後日、報告書としてまとめた。

なお、アンケート調査は我々の保有する事業所リストに基づいて実施したため、この結果が和歌山の製造業の全てではない。しかし、ある程度の実体が見えていると思われる。

(1) 事業年数及び創業の形態業歴

和歌山の製造業は業歴が古く、現経営者及び先代が創業した企業が圧倒的に多い。

事業年数と創業形態（事業所数の比率）

単位：％

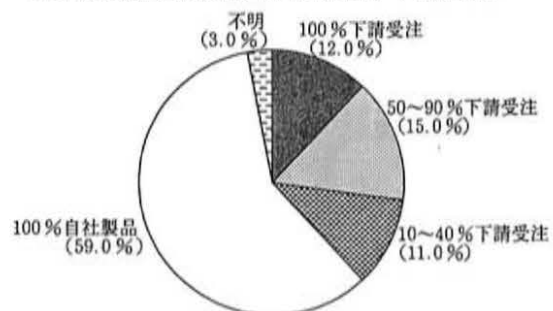
| 事業年数 | 現社長が創業 | 現社長の親族が創業 | 親会社の一部として創業 | その他 | 計 |
|--------|--------|-----------|-------------|-----|-------|
| 5年未満 | 1.9 | 0.3 | 0.0 | 0.0 | 2.2 |
| 5～10年 | 2.5 | 1.1 | 1.1 | 0.3 | 2.5 |
| 10～20年 | 4.7 | 1.4 | 1.9 | 0.5 | 8.5 |
| 20～30年 | 13.2 | 4.1 | 1.1 | 0.8 | 19.2 |
| 30～50年 | 14.5 | 23.3 | 2.2 | 3.0 | 43.0 |
| 50年以上 | 1.4 | 20.3 | 0.5 | 2.5 | 24.7 |
| 計 | 36.7 | 50.4 | 6.0 | 6.8 | 100.0 |

和歌山の製造業は、ほとんどが30年、50年前は創業企業であった。業歴の新しい事業所が少ないのは問題と思われる。全国的に1年間の新規創業件数は既存事業所数の約4％と言われているが、その大部分が飲食店などの第3次産業であり、日本全体として製造業の新規創業の少なさが指摘されているところである。

(2) 事業形態（自社製品か下請受注か）

和歌山の製造業で自社製品だけを作っている企業は、全体の6割を占める。売上の5割以上を下請受注している企業は、全体の1／4にすぎない。下請け受注を行っている企業の半数は自社製品の比率を増やしたいと考えている。

事業形態別事業所数（自社製品、下請受注）



以上のことから和歌山の製造業の多くが自社製品中心、より消費者のニーズが強く感じられるところで事業を進める意向であると言える。

(3) 和歌山の製造業の経営の実態

和歌山の製造業の経営について、アンケート結果の特徴的なことを一部紹介する。

| | |
|-----------|--|
| 経営方針 | ①新製品の開発により、売れる製品作り。 ②コストダウンによる利益確保 |
| 会社・製品の成熟度 | ①成熟段階（47％） ②衰退段階（15％） ③初期段階（9％） ④成長段階（9％） |
| 自社の強み | ①信用がある ②安定した取引先がある |
| 経営上の重要課題 | ①販売力の増強 ②新製品の開発 |
| 事業内容 | ①新たな事業に取り組む（約6割） ②今のままの事業だけを続ける（約35％） |
| 規模拡大 | ①拡大する（45％） ②現状維持（40％） |
| 技術開発 | ①積極的に取り組む（約4割） |
| 技術情報の満足度 | ①満足（3割） ②不満（4割） |
| 自社の弱点 | （同業他社と比較して） ①販売力 ②研究・新製品開発力 |

(4) 業界の評価（他府県の同業者との比較評価）

所属する和歌山の業界全体を他府県の同業者との比較評価をお願いした。自社の評価よりも、自社が属する業界全体の評価の方がより客観的な評価が期待できると考えたからである。

ここに特徴的な項目について示したい。

| 評価されている項目 | 評価の低い項目 |
|---------------|---------------|
| ◇経営者の事業に対する熱意 | ◇社員教育・人事管理 |
| ◇経営者のリーダーシップ | ◇経営の近代化 |
| ◇納期の早さ | ◇世間の変化に対する対応 |
| ◇クレーム処理 | ◇新製品開発・企画・提案力 |
| ◇取引先のニーズへの対応 | ◇新事業展開への積極性 |
| ◇技術力 | ◇営業力 |

以上(3)の和歌山の製造業の経営実態と(4)の他府県の同業者の比較評価から和歌山の製造業の経営実態を総括すると、全体として、以下の傾向が強いと思われる。

- ・業歴は古く、長年の信用、取引先により営業を行っている。
- ・取引先のニーズには熱心に応じて来て、評価されている。
- ・経営者の事業に対する熱意は強いが、積極的事業展

開は少ない。

- ・会社、製品共に成熟段階を過ぎつつあり、やや活力を失いかけている。
- ・時代の変化への対応が遅れており、経営の近代化も遅れている。
- ・自らの弱点を認識しており、その課題は新製品開発であり、販売力である。
- ・しかし、それを切り開く人材、情報、技術に欠けている。

4. 和歌山企業の活性化に向けて

日本の経済の再活性化を目指して、ベンチャーブームが起こっている。ベンチャー企業は未完成の技術と活力だけを取り柄であり、その他の経営資源を持ち合わせていない。これを支援しようとしているのが今のベンチャーブームである。官民あげての支援の多くが資金であり、これだけでは経営を支える力にはなり得ない。企業が成長するためには多くの資源が必要である。資金、技術、マーケティング、管理等が総合されて初めて企業経営が成り立つのである。今回調査した和歌山の製造業は企業としての資源を持ち合わせている。ただ不足するのは新製品開発力と販売力（技術とマーケティング）である。企業を『経営者個人』ではなく、『組織』でうまく運営していく能力も不足しているようである。この辺の支援を総合的に組み立てられるなら、ベンチャーよりも遙かに大きな効果が得られるものと思われる。

今回の調査で技術面では和歌山県の工業試験場の評価が非常に高いという結果が出ている。反面、機能すら知られていないものも多い。業界団体、行政機関、大学、民間の機関、各種の交流会等の機能を総合的かつ有機的に機能させるならば、和歌山の製造業の活性の復活は可能と確信する。その最大の理由は、アンケート結果から和歌山の製造業にはバイタリティーあふれる経営者が多いからである。

本プロジェクトの研修メンバーは次の通り

和歌山大学：森口佳樹、吉村典久、佐々木壮太郎

和歌山商工会議所：宮本澄鷹、金谷好泰、田中守成

和歌山社会経済研究所：崎山頌一、貝川雅章、都築良一